

【上接 A1 版】
苏宁:后来居上
享受“云管理”

零售业表面上做的是前台生意,然而核心依靠的却是后台的支撑体系,孙为民称之为“看不见的生产线”。

云管理

2006年,美国谷歌公司提出“云计算”计划,意在将大量通过网络连接的计算资源统一管理和调度,构成一个计算资源池为用户按需服务,其核心理念是通过不断提高“云”的处理能力,减少用户终端的处理负担,最终把用户终端简化成一个单纯的输入输出设备,并能享受“云”的按需、易扩展的强大计算处理能力。苏宁的管理模式,就正在具备“云”的特征。

简单说,苏宁正在成为一家总部高度集中管理的公司,以信息技术为基础,从商品采购、物流配送、财务结算、售后服务、客户关系管理、人事招聘培训,到开店选址论证,乃至于一个新店的营销规划,统统由总部来规划、设计、安排、操作,或是发出指令;终端门店以及其上级区域公司则完全成为了执行者。当然,终端的执行,也会有一定的灵活性,但其可发挥的空间,也是通过总部的流程和规范设定好了范围的。总部就像一个高度发达的大脑,终端就像是不断伸展扩张的“神经末梢”,中间层的区域公司则是一个个枢纽型的“神经元”了。

苏宁内部将此管控模式称为“专业化分工+系统化集成”,即以专业化分工为基础,以总部垂直管理为主体的矩阵架构。这个总部高度集成的大脑,有五大功能区:连锁发展总部、营销总部、服务总部、财务总部、行政总部,五大功能区再通过下属40个神经(管理中心)从上到下垂直连接各地1000多个神经末梢(子公司或分公司)。这些神经元有的以职能分,有的以产品分,人数最多的700多人,人数最少的40多人。通过它们,苏宁极大地回收了分公司的权力,采购信息、销售信息、财务信息、客服信息、人事信息等必须先汇总至总部,然后统一下达指令。

“大脑”还在继续膨胀中,目前苏宁总部有3000多人,公司正在南京徐庄建设新的总部基地,未来人数将进一步扩大到6000人左右。通过“云管理”,苏宁实现了经营管理的高度统一化和标准化,一方面避免了连锁零售业“连而不锁”的痼疾,最大限度享受规模经济的益处,同时也避免了成本和风险的累加,不断增强盈利能力,其净利润率从以前的平均2%-3%,提高到了现在的5%-6%。

罗马不是一天建成的

“云管理”的成型,涉及信息系统建设、物流基地建设、组织架构调整、流程优化等等,既是公司对连锁管理理念认识不断升级、固化的过程,也是公司彻底变革的过程,企业创始人和高管团队对家电连锁业本质的不断学习和追求是变革成功的关键所在。

罗马不是一天建成的,这一管理系统的搭建是过去10年持续摸索的积累。

2000-2002年,苏宁初步建立连锁机制,坚持在核心商圈的核心地段开设旗舰店,坚持传统家电与3C产品结合的产品策略。2002年,苏宁提出建设门店、物流、售后、客服四大终端,开始在全国建设物流中心,调整了组织架构,建立起以专业化分工为基础、总部垂直管理为主体的矩阵式结构。

2003-2005年,苏宁加快了在全国的开店速度,2005年7月进入武汉,标志着在全国一级市场布点全部完成。此阶段,苏宁提出了著名的“5315工程”,即在全国建设500个售后服务网点,30个客服中心,15个物流基地。

2006-2008年,苏宁继续进行体系调整,扩大旗舰店在门店中的占比,开始实施“租、建、并、购”四位一体的开发策略。此外,第三代物流中心交付使用,集中的呼叫中心组建,用于ERP企业资源计划管理的SAP系统的上线,使苏宁实现了供应商、员工、消费者的全流程信息集中管理。采购、结算、物流分拨这些原本高度分散在

海尔 创新管理模式打造“软实力”

海尔模式引发欧美关注

一场金融危机扯去了美国华尔街“股东至上”治理模式的华丽外衣,从美国到日本,多个超级企业组织的坍塌历历在目。全球企业管理界的学者和实践家们开始反思西方传统管理和商业模式的弊端,并试图找到最终解决问题的办法。这时,中国海尔管理模式的成功开始进入了欧美学者的视野。

日前,美国管理会计师协会、沃顿商学院、意大利博洛尼亚大学等机构的代表相聚北京,共同出席由对外经济贸易大学、海尔集团和美国管理会计师协会发起的“管理会计研究中心”成立仪式。

最先发现海尔在管理会计领域新突破的是美国管理会计师协会。长期以美国企业的实践为主要对象进行观察和研究的美国管理会计师协会意识到传统管理会计在美国遇到非常大的挑战,而海尔的创新探索可能是未来管理会计发展的重要突破口。他们发现在管理会计领域,海尔把企业损益表转化成每个自主经营体,甚至每个人的损益表,这个表不是以企业为索引,而是以人为索引。

传统企业核算的体系是事后算账,见数不见人,见果不见因。海尔创新的以人为索引的核算体系,把传统财务报表转化为每个人的四张表损益表、日清表、人单酬表和流程表。传统损益表就是收入减去成本、费用等于利润,而海尔的损益表是战略损益



图:海尔集团总部大楼

国力的较量在于企业,企业的较量在于企业家,而企业家的较量又在于企业管理。目前来看,从中国制造到中国创造,“软实力”被认为是必须面临的挑战。正如世界管理大师彼得·德鲁克所说的那样,历史上每一个“世界经济增长的中心”都会诞生相应的管理理念,相信在中国也将是一种全新的管理模式的发源地。他预言,未来30年、60年或者整个世纪,全世界的企业将与中国企业一起分享管理的奥秘。

在这样的损益表上,不是先创造用户再造产品的所有数都是“损”,因为这样的数不能为用户创造价值,员工也得不到价值体现,企业也不能因此持续健康发展。日清表的任务是关闭这些差距,“关差”的主要内容是创新机制、流程、平台、团队,把这些创新的工作形成每天的预算,每天进行根据预算的日清。人单酬表把员工的报酬和他为用户创造的价值紧密结合。

海尔的这一模式创新引起了越来越多欧美学者的关注。他们认为,海尔的创新突破了科斯理论的天花板,将是未来管理会计的新出路。在“管理会计研究中心”成立现场,沃顿商学院的马歇尔教授发言说,海尔的管理模式超越了西方代理理论,创造了“超级团队”的新模式。而“竞争战略之父”迈克尔·波特也认为海尔的



图:管理会计研究中心成立仪式现场

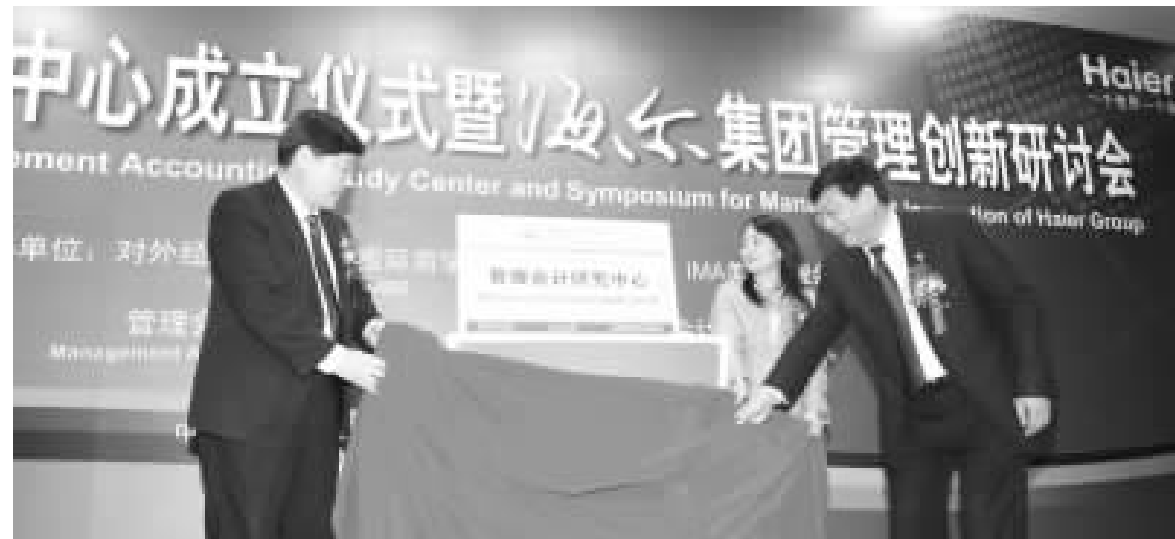


图:管理会计研究中心成立仪式现场

创新实践是“有竞争力的,是充满吸引力的”。他说,海尔的战略思路非常清晰,它以自己的超前实践探索为平台,为全球管理创新研究者提供了另一个课堂。

人单合一:海尔制胜法宝

吸引学者们研究兴趣的,除了海尔对传统管理理论的突破,还有它自身追求管理创新带来的积极变化。目前,海尔的库存周转天数平均是5天,应收周转天数为4天,另一个衡量现金流的重要指标营运资金周期(CCC)达负的10天,这样的指标不光在中国,在全世界都有不可比拟的竞争优势。

实际上,海尔这一创新探索是在整个商业模式创新大背景下实施的。追寻海尔20余年的商业轨迹,我们总能够发现模式创新的显著烙印,而“人单合一”模式就是海尔所有模式创新的全新集成。什么是“人单合一”模式?海尔认为,“人”是员工,“单”是订单,订单的本质是为用户创造价值的体现。实现“人单合一”,就要求每个人都有自己明确的市场目标,并且这个目标不是由企业制定,而是员工自己在市场上寻找和创造。只有为客户创造了价值,才能体现自身的价值,从

而实现“双赢”。

海尔庞大的商业体系或者看似复杂的商业模式其实只有一个出发点:客户价值主张。谁来发现和创造客户的价值主张?企业员工。而成千上万的客户永远有千变万化的价值主张。张瑞敏将其称为市场营销的“碎片化”、需求的“个性化”。这种“碎片化”就需要员工与客户需求实现“一对一”,真正去了解客户,从而个性化地创造用户潜在的需求。

这就需要强大的网络支撑。如今,海尔的营销网已经到达全国7.3万个乡村,有24万个乡镇网点,5000多家县级专卖店。而营销网、物流网、服务网“三网一体”,加上互联网,构成了海尔快速反应的流程体系的基础。正是这一有别于其他企业的优势,海尔实现了“零库存下的即需即供”和“零距离下的虚拟网结合”,为其提供了独一无二的“模式动力”。

中国制造业需要软实力

这是一个“模式时代”,而不只是“产品时代”。只有成功的商业模式才能突破产品本身的局限,让制造走向无限。张瑞敏和海尔深谙这一商业命题的内涵。

从24年前踏上塑造中国家电王

国的道路,到1998年开始实施流程再造,直至今天在全球市场上从不停歇的创新,张瑞敏和海尔用自己不懈地探索,实践着中国企业长期以来孜孜以求的梦想:改变中国制造的命运,打造一个能带领中国企业走向世界的商业模式。(傅勇)

延伸阅读 | Yanshenyuedu

海尔是如何成功转型的?

在张瑞敏的企业转型战略架构中,有两个必须实现的战略条件:一个是必要条件零库存下的即需即供;另一个是充分条件零距离下的虚拟网结合。要实现零库存下的即需即供,第一个目标必须是零库存:产品一定是有真正订单的产品,而不是生产出来放在仓库里等用户选择的产品;第二个目标必须是即需即供,客户订单必须在第一时间完成,必须在第一时间送到客户手中。

面对成千上万的个性化订单去实现即需即供,这显然是一个十分难以做到的商业课题。海尔的破解方案是:实现模块化生产,由一个模块可以按照用户需求生产出多种型号,从而迅速满足用户需求。

李伟坚:玩具老板押注LED瘦身转型

广东玩具生产大约占全球的一半。这几年来,目睹身边的玩具制造大鳄一个个倒下,在玩具行业摸爬滚打了20多年的东莞市坚胜实业有限公司董事长李伟坚感叹自己的玩具厂能够生存下来实属不易,从去年起对企业进行大刀阔斧的战略调整,一边将玩具厂迅速缩小到几百人的规模,一边加强了研发和设计,集中为一些中高端客户代工。与此同时,他

腾出很大精力跨入LED灯具这个新领域。

目前,国内企业一窝蜂涌入LED灯制造行列,李伟坚称,自己不是盲目地跟风踏入这个新兴行业,而是有计划地进行转型升级,在人工成本不断上涨的大趋势下,必须提高产品附加值。

李伟坚初步的算盘是,年产1亿元产值的玩具,至少需要2000名工

人,而生产同样产值的灯饰,不到300名工人。一个玩具只能卖几元到几百元,而一盏无极路灯可以卖到2000-3000元,一些LED路灯甚至卖上万元一盏,而且灯饰的原材料远远没有玩具的复杂,相对容易核算成本。

通过收购以及整合多方资源,李伟坚在短短一年多时间里已建立起8万多平方米的各类照明灯生产基地,拥有年产值10亿元的产品生产能力。

他坦言,LED灯的核心技术掌握在美国和日本等发达国家手中,该企业LED灯芯片基本还是依靠进口,但在LED灯开发应用和设计等方面取得很大突破,正在与一些照明光源科研机构合作从核心技术突围。

“国内外都在鼓励企业朝节能环保的方向发展,这个新兴产业有很大市场空间,因此我们的节能灯从一开始就以自主品牌进军国内外市场,近日刚拿到一宗来自智利的大单,因为之前从事电子玩具出口,熟悉欧洲RoHS指令等标准,也很顺利进入欧

盟等市场。”李伟坚解释说,新兴行业更容易培育自主品牌,而玩具行业已非常成熟,设计、品牌以及渠道基本掌握在美国、日本等玩具企业手中,而且中国玩具80%-90%以出口为主,国内缺乏玩具销售渠道,拓展内销也困难重重。

在劳动密集型的玩具行业“瘦身”后,李伟坚明显感觉到成本压力减轻不少,对玩具订单有了更多的选择余地,不急着重依靠数量来维持工厂的运转,去年以来一直保持赚钱。(李潮婉)

【紧接 A1 版】

新王牌 新起点 新产品 新跨越

——重汽王牌首度闪光亮相折射汽车业界联合重组新变局

这种“中国重汽速度”演绎出的“重汽王牌速度”,催生出了高效的研发、产销速度,也将新一批从标志到整车焕然一新的“新王牌”推向了市场。

记者在现场看到,数十辆刚刚下线的重汽王牌卡车依次排列,包括有运输卡车、翻斗车、市政洒水车等各种车型,外观流畅大气,而车内安装的MP3、USB接口、自动提示安全系统等,则让硬朗的卡车变得人性化起来。

“产品凝聚力量,品牌开创未来”是重汽王牌本次商务年会主题。在推出“Oil”工程新产品的同时,重汽王牌注册新LOGO同步向社会发布。LOGO传承了原成都王牌抽象的狮头形象,以重汽绿和黑白三色构成圆形黄金分割比例。圆形内外环为成都王牌汉语缩写“CDW”和抽象狮头,意为王者归来,新王牌跨越式发展的图腾愿景。整体设计新颖大气,浑厚沉稳,极具工业感和品牌感,给人以耳目一新的感觉。



图:2010年商务年会现场

中国重汽成都王牌商用车有限公司是中国重汽集团在山东省外布局规模最大的整车生产企业。中国重汽集团拟将重汽王牌发展成为重、中、轻、微全系列商用车以及已有的其他汽车产品基地。“我们双方通过充分发挥各自的优势资源,科学规划,这才短短时间,首批全新的王牌

汽车就面世了。”重汽王牌公司党委副书记、总经理靳文生介绍说。记者看到,首批全新的王牌汽车面世,覆盖了高、中、低档产品层次的商用车全系列产品线。

中国重汽拟从成都开始全面进军西南地区重卡、中卡、微卡市场。就在合资重组开始以来的短短100来

天时间,中国重汽和原成都王牌双方抓紧工作,开展了技术研发、人才培养、产品实验等合作,实现了各种资源的共享,重汽王牌在原成都王牌汽车成熟的轻卡产品和市场基础上,导入了中国重汽先进的重卡产品和技术,形成了全新ABCD四类准重卡和重卡、中轻型自卸车、中轻微型平板载货类整车产品。

强强联手的重汽王牌卡车一亮相就受到业界的高度关注。王牌技术人员介绍说,在中国重汽集团的技术支持下,新王牌汽车更加注重环保,在行业内首次引入了德孚低碳多挡变速箱,可使整车油耗降低10%。加速性能极大提高的同时,尾气排放更加清洁。此外,“新王牌”还采用了高强度材料整体辊压、三维冲孔、3G货箱等领先技术,大大提升了“成都造”卡车的整体质量和水平。现场慷慨出手购车的埃及采购商,看重的就是中国重汽的技术实力和老字号成都王牌这两个金字招牌。据了解,前不久

他应中国重汽集团的邀请,前往成都考察新王牌汽车的生产线,他自己拿着放大镜逐一将车内外仔细考察,成都造卡车的设计、生产质量都令他非常满意,第二天便决定采购600台整车,并已交纳120台卡车订金。

业界行家认为,现在商用车企业兼并重组已不是过去简单的“大鱼吃小鱼”、“快鱼吃慢鱼”,现在“大鱼也吃大鱼”,出现了很多打破常规的新动向、新变局。据悉,中国重汽集团重组成都王牌汽车后,计划投入30亿元巨资进行大手笔“重建”。随着第二轮西部大开发的实施,重汽集团非常看重重大西南市场,将以重汽王牌为基地,将其打造成为西南地区最大的、全国举足轻重的商用车生产基地。“我们今年的投入将达到8亿元,全年产量将达到6万台。”靳文生表示。据悉,“十二五”期间,重汽王牌有望达到年产40万辆,实现销售收入500亿元的规模,真正成就一方“霸业”。

全国各分公司的职能进一步集中到了总部。

2008年至今,苏宁启动三年战略,计划平均每年新开店200多家,用

3年时间做到行业规模第一。事实上,苏宁在2009年就提前实现了这一目标。

“苏宁决策很慎重,大方向确定以

后,随着业务的扩大,企业会遇到各种各样的问题。碰到问题,我们就解决问题。很多事情需要尝试着做,做成了再在公司内部达成共识。”任峻说。

这是一种试错式的、渐进式的变革,苏宁会根据行业发展方向、环境成熟度、自身能力基础、外部成功先例制定发展策略,但所有这些阶段式、渐进

性的策略,都围绕了连锁行业的规律:在高度统一的基础上进行大规模复制,一切指令、标准均由总部发出。(杨国安 刘铮铨)